

соответствующими специалистами, разработать программное обеспечение и создать корпоративную компьютерную сеть. Все это позволит наладить управление производством и затратами гранитной продукции в карьероуправлениях.

Таким образом, если последовательно внедрять предложенный хозяйственный механизм управления затратами, то в условиях рынка повысится конкурентоспособность и рентабельность карьеров.

1. Гэлбрейт Д. Экономические теории и цели общества: Пер. с англ. – М.: Прогресс 1976. – 405 с.

2. Полуянов В., Щеглов К. Реформа жилищно-коммунального хозяйства в свете теории экономических систем Гэлбрейта // Экономист. – 2004. – №4. – С.48-53.

3. Деревянко Е., Лагода Т. Прогнутья под изменчивый мир // Бизнес. – 2004. – 15/12.04. – С.69-70.

4. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний / Под ред. И.И.Мазура. – М.: Высшая школа. 2000. – 587 с.

5. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА, 1996. – 494 с.

6. Казаков А.П., Минаева Н.В. Экономика. Упражнения. Тесты и тренинги. – М.: ЦИПК АП, 1996. – 392 с.

7. Окландер М. Логистический сервис и методика расчета логистических затрат // Экономика Украины. – 1998. – №8. – С. 85-87.

8. Ангелин Д. Логіка логістики // Бизнес. – 2005. – 43/24.10. – С.70.

9. Оспішев В. Господарський механізм підприємства / Фармацевтична енциклопедія / Голова ред. ради та автор передмови В.П.Черник. – К.: МОРІОН, 2005. – С.240.

10. Статистичний щорічний України за 2004 рік / Державний комітет статистики України. – К.: Консультант, 2005. – С.61.

Получено 14.12.2005

УДК 624.057.1 : 624.059.25

В.И.ТОРКАТЮК, д-р техн. наук, Л.С.ШЕВЧЕНКО, д-р экон. наук,  
Е.В.КЛОЧКО, И.А.ШЕКШУЕВ, А.В.ХОМУТЕНКО, Н.Н.ЖУРБА,  
В.Н.ТИМОШЕНКО

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

А.П.ГОЛИКОВ, д-р геогр. наук, Ю.Г.ПРАВ

*Харьковский национальный университет им. В.Н.Каразина*

## **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ СНАБЖЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМЫ**

Рассматривается обоснование необходимости и возможности логистики по формированию систем снабжения строительных предприятий. Реализация положений логистики осуществляется через познание экономической природы и содержания логистики, установление закономерностей и источников формирования и функционирования систем логистики в строительной отрасли.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что современное строительство как отрасль народного хозяйства в специфических ус-

ловиях перехода к рыночным отношениям занимает важное место в решении хозяйственно-экономических и политических задач Украины и особенно в системе выхода экономики Украины из кризисного состояния.

Выполненные исследования в этом направлении [1, 2] не позволяют на должном уровне формировать системы управления логистикой в строительной отрасли, что вызывает необходимость более углубленных исследований.

В связи с этим целью настоящей работы является разработка научно обоснованных рекомендаций по формированию объективной стратегии управления логистикой одного из основных элементов строительной отрасли – снабжения. Решаются эти задачи через систему эффективного функционирования строительных предприятий, где одним из ведущих направлений является процесс снабжения строительной организации (фирмы).

Признаком трансформации украинской экономики в экономику рыночного типа является формирование конкурентной среды. Наличие конкуренции требует от руководства предприятий (фирм)-субъектов рынка выполнения целенаправленных действий по обеспечению конкурентных преимуществ. При организации соответствующей работы, в том числе и в части методического обеспечения, считается, что конкурентные преимущества создаются в основном в сфере производства и сбыта товаров. Значительно меньшее внимание уделяется материально-техническому снабжению вопреки, следует отметить, той роли, которую оно играет в формировании результатов производственно-сбытовой деятельности. В доказательство можно отметить тот факт, что процесс реформирования и реструктуризации, проводимый на уровне предприятий, затронул в основном отделы сбыта, в то время как отделы снабжения существенно не изменили поле своей функциональной деятельности; в их компетенции по-прежнему остаются вопросы обоснования потребностей в материально-технических ресурсах, обеспечения потребностей через поставку, организацию хранения и подготовки ресурсов к производственному потреблению. Более того, характерным является то, что в отсутствие прежней системы планирования материально-технического снабжения, многие предприятия и сегодня не имеют эффективной ресурсной стратегии, в отличие от стратегии сбыта. Причем данная проблема часто усугубляется отсутствием общеэкономической стратегии фирмы, что осложняет возможности разработки и реализации стратегий по отдельным сферам деятельности, в том числе и в сфере материально-технического снабжения.

Особенность современной украинской экономики [3] проявляется в том, что многим производственным предприятиям, решающим задачи материально-технического снабжения производства, приходится работать на ресурсно-товарных рынках в условиях нестабильной конкурентной среды, для которой характерны: неравномерная насыщенность рынка товарами вследствие промышленного спада, перепрофилирования многих производственных предприятий, традиционной для отдельных отраслей украинской экономики высокой степени монополизации производства; ограниченная информационная прозрачность ресурсно-товарного рынка; низкая контрактная дисциплина производителей и поставщиков товаров производственного назначения и др. Это требует того, чтобы внести адекватные изменения в организацию и стиль управления в пользу элементов креативного менеджмента. Постановка такого менеджмента означает освоение в комплексе всего арсенала современных методов управления материально-техническим снабжением, прежде всего путем активизации потенциала стратегического менеджмента и логистики. При соответствующей организации это должно позволить переориентировать весь процесс управления с решения текущих задач на обеспечение долгосрочных интересов, преодолеть фрагментарность, локализацию внимания руководства на отдельных аспектах снабженческой деятельности строительного предприятия в ущерб проблемам комплексного анализа и стратегического планирования.

Исследование основывается на научных положениях теории, в которой констатируется двойственная роль логистики [1, 2]: как способ рациональной организации предпринимательской деятельности (и/или организации рационального взаимодействия независимых субъектов предпринимательства), с одной стороны, и как системы управления потоковыми бизнес-процессами, – с другой. Эта роль в полной мере реализуется в применении к материально-техническому снабжению производства, поскольку оно в одинаковой степени интерпретируется и как обслуживающая производственный процесс коммерческая деятельность, связанная с приобретением ресурсных факторов производства, и как отдельный вид бизнеса, имеющий ярко выраженный потоково-процессный характер. Однако в масштабах фирмы производственного профиля первый вариант интерпретации становится более логичным, поскольку процесс материально-технического снабжения производства встраивается в единый воспроизводственный процесс и воплощает свое назначение в процессе производства, а последний, в свою очередь, – в процессе сбыта. В этом случае логистика осуществляет комплексную функцию по отношению к снабжению,

производству и сбыту методами управления материальными, финансовыми и информационными потоками.

Зона функционального обслуживания логистикой сферы материально-технического снабжения строительного предприятия определяется решением задач, связанных с приобретением и доставкой материально-технических ресурсов в места производственного потребления в необходимых количествах, требуемого качества, в обусловленное время при оптимальных финансовых затратах, с учетом того, что в рыночной экономике материально-техническое снабжение организуется как бизнес-процесс при взаимодействии производителей с поставщиками в конкурентной среде. Усиление конкуренции с начала 90-х годов XX ст. превратило материально-техническое снабжение в один из важнейших источников конкурентных преимуществ фирмы, реализуемых путем оптимизации ее материальных и транспортно-складских затрат. Это обстоятельство обуславливает целесообразность применения стратегического менеджмента, значимость которого в настоящее время существенно усиливается действием факторов нестабильности конкурентной среды ресурсно-товарных рынков в Украине.

Функциональная роль логистики в сфере материально-технического снабжения в строительной отрасли раскрывается в свете реализации основных стратегических концепций ресурсообеспечения:

- концепции сокращения глубины производства – предусматривает переход от производства отдельных видов продукции собственными силами к организации закупок аналогичных видов материально-технических ресурсов на рынке у независимых субъектов, являющихся их более эффективными производителями (поставщиками);
- концепции глобального ресурсообеспечения – предполагает оценку фирмой в качестве потенциальных источников материально-технических ресурсов любых поставщиков, вне зависимости от их территориального местонахождения, имеющих наиболее эффективное соотношение между потребительскими свойствами ресурсов и уровнем затрат на обеспечение ими производственного процесса;
- концепции концентрированного ресурсообеспечения – предполагает формирование долговременных хозяйственных связей и деловых отношений с поставщиками, прежде всего, ключевых (развитых и специализированных) материально-технических ресурсов, в результате чего ожидается получение фирмой эффекта экономии от масштаба поставок и других факторов;
- концепции системного ресурсообеспечения – предусматривает установление фирмой долговременных хозяйственных связей и деловых отношений только с теми конкурентоспособными поставщи-

ками материально-технических ресурсов, которые сами имеют эффективные и долгосрочные связи с конкурентоспособными поставщиками ресурсов, необходимых для их собственного производства;

– концепции стратегического роста – предусматривает развитие системы обеспечения производства материально-техническими ресурсами на базе интенсивного (органического) роста, интегративного роста и роста посредством диверсификации.

При осуществлении функциональной роли логистики снабжения на основе применения стратегического менеджмента учитывается, что основные задачи менеджмента в строительстве решаются поэтапно, путем обоснования и реализации стратегий или их переформулирования сообразно изменению ситуации. При этом устанавливается определенная иерархия уровней стратегического планирования: базовая стратегия развития фирмы на уровне ее руководителей (корпоративная или деловая в зависимости от характера специализации производственной фирмы – диверсифицированная или узкопрофильная), продуктовые (товарные) и функциональные стратегии на уровне руководителей подразделений и операционные стратегии на уровне менеджеров низшего звена управления.

По аналогии с тем, как трактуется сама логистика, стратегия логистики в общей иерархии стратегии строительной фирмы также приобретает двойственную интерпретацию – как базовая стратегия фирмы с целевой ориентацией на повышение эффективности коммерческой деятельности в сфере материально-технического снабжения производства и как функциональная стратегия с целевой ориентацией на обеспечение доставки материально-технических ресурсов к местам производственного потребления в сроки, в количестве, ассортименте и с параметрами качества, определенными условиями сделки. При сравнении двух вариантов интерпретации стратегии логистики (с учетом принятой нами точки зрения относительно функциональной роли логистики) приоритет отдается второму подходу, при котором логистическая стратегия рассматривается как функциональная по отношению к базовой стратегии. В этом случае в качестве базовой стратегии рассматривается стратегия развития фирмы. На линии взаимодействия с базовой стратегией стратегия логистики координируется с функциональной стратегией материально-технического снабжения, а вместе они обеспечивают продуктовую (товарную) стратегию производственной фирмы. Обеспечению стратегии логистики снабжения, в свою очередь, служит операционная стратегия управления производственными запасами. При этом общая координация в процедуре стратегического планирования осуществляется через механизм согласования

стратегий по критерию достижения эффективного использования материальных ресурсов в разрезе основных ассортиментных групп.

Обобщением научных разработок [4] доказывается, что в теории стратегического менеджмента существуют различные модели стратегического планирования, вся совокупность которых позволяет выделить, по меньшей мере, три варианта обоснования стратегии развития фирмы. Два из них строятся с использованием матрицы альтернатив стратегического развития, а третий – учитывает фактор цикличности.

В первом варианте стратегия развития строительной фирмы формируется как линия экономического поведения предприятия, реализующая стратегический выбор «товар/рынок». При этом прорабатываются принципиальные для бизнеса вопросы: что производить и на какой рынок поставлять, – в комбинации которых обосновываются следующие решения: «проникновение на рынок», «развитие рынка», «разработка нового продукта», «диверсификация». В исследовании обосновывается, что стратегии «проникновения на рынок» и «развития рынка» могут быть реализованы через функциональные стратегии логистики снабжения, выработанные на базе концепций глобального ресурсообеспечения, концентрированного ресурсообеспечения и системного ресурсообеспечения; стратегия «разработки нового продукта» – применением концепции сокращения глубины производства (путем передачи на аутсорсинг ряда производственных операций сторонним изготовителям комплектующих изделий) либо концепции стратегического роста (реализуемой на базе интегративного роста или роста посредством диверсификации). При разработке базовой стратегии «диверсификации» функциональные стратегии логистики снабжения фирмы могут формироваться на базе концепции глобального и концентрированного ресурсообеспечения, а также концепции стратегического роста, реализуемой посредством диверсификации источников приобретения (поставок) необходимых материально-технических ресурсов.

Во втором варианте базовая стратегия развития фирмы соотносится с обеспечением конкурентных преимуществ на основе достижения масштабного или сфокусированного лидерства за счет экономии на издержках либо за счет дифференциации. При осуществлении стратегии «лидерства за счет экономии на издержках» функциональные стратегии логистики снабжения могут строиться на базе концепции концентрированного или системного ресурсообеспечения, а также концепции стратегического роста, реализуемой посредством интенсивного или интегративного роста. Обеспечению стратегии «дифференциации» служат функциональные стратегии логистики снабжения,

вырабатываемые на основе концепции сокращения глубины производства и концепции стратегического роста. Базовая стратегия «сфокусированных издержек» может осуществляться реализацией концепций концентрированного и системного ресурсообеспечения и/или концепции сокращения глубины производства, а концепция «сфокусированной дифференциации», кроме того, реализацией концепции стратегического роста.

Третий вариант формирования базовой стратегии развития фирмы предполагает привязку к циклу развития предприятия сообразно основным стадиям: рост, стабилизация, выживание. Особенность, однако, состоит в том, что в данном варианте разработки базовой стратегии выбор той или иной функциональной стратегии логистики снабжения зависит не только от стадии развития фирмы, но и от принятой руководством фирмы стратегической альтернативы.

Предлагаемая к построению типовая логистическая цепь охватывает все основные стадии предпринимательского цикла предприятия-производителя телекоммуникационной техники, включая: закупку и поставку корпусов, подложек, микросхем и других комплектующих изделий; хранение потребляемых в производственном процессе материально-технических ресурсов; производство средств связи; в том числе тестирование системных плат и хранение полуфабрикатов и узлов незавершенного производства; тестирование изготовленной техники (готовой продукции) и ее хранение на складе предприятия-производителя; сбыт (распределение), в том числе отправку средств связи со склада готовой продукции дилерам и/или непосредственным потребителям; потребление средств связи, в том числе техническое обслуживание потребителей предприятием-производителем или его официальными дилерами.

1.Горобец О.С. Сущность и особенности логистических соглашений // Экономика и управление производством: Межвуз. сб. – СПб.: Изд-во СЗГТУ, 2000. – С.16-24.

2.Горобец О.С., Парфенов А.В. Методы логистизации таможенных процедур // Экономика и управление производством: Межвуз. сб. Вып.2. – СПб.: Изд-во СЗГТУ, 2001. – С.24-36.

3.Голіков А.П., Олійник Я.Б., Степаненко А.В. Вступ до економічної і соціальної географії. – К.: Либідь, 1996. – 320 с.

4.Оптимизация управления процессом деятельности строительного предприятия / Торкатюк В.И., Дмитрук И.А., Стадник Г.В. и др.; Под общ. ред. д.т.н. проф. В.И.Торкатюка. – Харьков: ХНАГХ, 2004. – 552 с.

*Получено 12.12.2005*